数字技术驱动下文化产业商业模式创新研究

姚正海 李思纯
（江苏师范大学 商学院，江苏 徐州 221116）

摘 要：【目的】商业模式创新既包括在现有商业模式基础上进行创新，也包括建立崭新的商业模式，探索数字技术驱动情境下文化产业商业模式的创新。【方法】文章界定文化产业商业模式的内涵与构成要素，梳理了文化产业商业模式的演变过程，试图探究文化产业商业模式的发展趋势。【结果】数字技术影响着文化产业的各个环节，文化产业商业模式适应变化了的环境也随之发生改变。我国文化产业发展出现了五种典型的商业模式：产业链经营商业模式、泛娱乐式商业模式、互联网大平台商业模式、品牌引领商业模式和 O2O 商业模式。【结论】数字技术驱动下文化产业商业模式创新的优化建议如下：打造产品核心竞争力，重视知识产权；依托数字技术，加快企业转型升级；把握市场需求，提高客户满意度。

关键词：数字技术；文化产业；商业模式；文化业态；产业升级 中图分类号：G223 文献标识码：A
文章编号：1671-0134（2023）01-083-05 DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2023.01.015
本文著录格式：姚正海，李思纯 . 数字技术驱动下文化产业商业模式创新研究 [J]. 中国传媒科技，2023（01）：83-87.

近年来，国家加大了互联网、5G 等新型数字设施的投入，在数字技术的驱动下，传统文化产业开始向数字文化产业方向转型升级，同时也涌现出诸多新兴数字文化业态，文化企业具有服务即时性、创新性、传播性和政策引导性的特点，能够满足当代客户多方面、全方位的精神文化需求，有利于促进国家的精神文明建设进而提升国家的综合国力。在这一背景下，越来越多的文化企业产生并快速成长，甚至颠覆传统的商业模式并引领整个文化产业发展。面对日新月异的经济形势，依靠新的商业模式来保持持续的变革和创新能力，对企业在快速变化的商业环境中生存和发展是极其重要的。对当代文化企业而言，商业模式是企业得以健康发展、持续创造价值的关键要素，对催生新型文化业态、促进文化产业转型升级具有十分重要的意义。[1]

1. 文化产业商业模式的内涵与构成要素

商业模式是运营模式、盈利模式的结合体，是企业创造价值、增加收益的手段和实现途径。商业模式选择的不同，直接决定着企业命运的不同。文化产业商业模式是指文化企业在明确内外部环境的前提下，如何创造价值、传递价值与实现盈利的有机结合体。以什么文化产品或服务满足消费者的需求，以及如何满足消费者的需求，并在这一过程中实现盈利，构成商业模式的基本要素。

综合国内外相关学者的研究结果，一般认为文化产业商业模式包括客户细分、价值主张、渠道通路与客户关系、收入来源与成本结构、核心资源、制度保障等要素。

1.1 客户细分

是指文化企业对服务人群和机构的期望值，包括大众市场、小众市场、求同存异的客户群、多元化的用户群、多边平台等，就是要明确创造价值的对象，即谁才是关键客户。文化产业企业在构建商业模式时，首先要明确服务的客户对象，并明确其具体需求。

1.2 价值主张

根据客户的不同要求提供不同的产品和服务，产生这种情况的原因是：产品的独特性、差异化服务等，这体现文化产业的经济价值主张。[2] 另外，由于文化产业具有与其他产业不同的产业属性，承担传递精神文化的功能，这体现社会价值主张。价值主张是商业模式的核心。文化产业价值主张的实现还需要关键业务和重要合作。[3] 关键业务：主要阐述的是企业关键业务的形式、种类及来源，关键业务给企业在盈利模式上带来变化，如文化旅游是如何设计精品的旅游路

基金项目：江苏省社科基金项目“数字技术驱动长三角文化产业转型升级的机制和对策研究”（项目编号：22EYB008）。

线与文化景点。重要合作：主要描绘企业在持续健康发展的道路上所需要的供应商、合作伙伴等关系网，常见的重要合作一般都是根据主题划分，包括按照竞争关系划分的战略合作、为了拓展新业务而开展的新合作，以及确保供应商和采购商的牢固关系而建立的合作等。

1.3 渠道通路与客户关系

文化产业企业的价值主张要想成功快速地传递给目标客户群体，必须构建两者之间的联系通道，也就是建立渠道通路和客户关系。渠道通路：是指文化企业进行营销的路径，以及如何宣传自己并交付服务，将其价值主张成功传递给客户。客户关系：主要涉及的是企业针对这些顾客群体建立的客户关系。维护客户关系的方式有很多种，传统的方式是凭借公司员工维护，现代的维护方式是凭借智能设备和客户建立联系。客户关系涉及的问题有：客户的自身诉求与希望如何与商家建立有效联系及维系联系的成本。在数字技术水平不断提高的情况下，文化企业应科学地整理与分析客户的消费信息与偏好，强化其与客户之间的互动。

1.4 收入来源与成本结构

收入来源是解决企业运营过程中，如何才能实现利益最大化，为股东带来利润。收入来源涉及的问题：客户为什么会买单、客户如何支付款项、每一个收益来源对于企业的贡献率有多少。某种程度上，商业模式取决于文化产业企业的收入状况，涉及收入和构成、收入增长和质量、毛利率等。文化产业企业要清楚经常性收入与偶然性收入的比例、线上收入与线下收入的比例，企业的利润来自哪里。文化企业价值主张传递的过程中，必然会产生相应的成本支出，在创建价值、提供价值、保持客户关系等过程中均会产生成本，如研发创新、内容创作、专业人才等支出。创造性是文化产业保持核心竞争力的保证，为此发生的成本是必不可少的。企业要付出的代价，可能是资金、人力、知识、技术等不同层面的，具体的成本结构有哪些，哪些对企业而言比较重要，各个成本项目如何安排，以实现最大的价值产出和利润。成本水平和结构是衡量商业模式有效性的重要指标。

1.5 核心资源

核心资源方面主要涉及一个企业持续健康发展的核心竞争力，这些资源帮助企业获得客户的信任，激发客户的购买需求。核心资源涉及的问题主要有：文化产业企业在整个运行过程中维护客户关系、分销产品等都需要哪些核心资源。不同的商业模式所需要的核心资源不尽相同，主要涉及实体资源、知识产权、人力资源、金融资产等。

1.6 制度保障

文化产业作为一种知识密集型产业，尤其需要进行知识产权保护。陈少峰和陈晓燕（2013）认为文化产业商业模式的构建应考虑文化、科技和管理三种力量，文化提升科技，文化驱动管理，管理提升文化，制度保障属于管理不可或缺的内容。[4] 数字技术安全性及稳定性备受争议，盗版问题频发，导致文化产业数字化的推动进程不及预期，应用场景拓展受阻。制度保障贯穿于文化产业商业模式的一系列流程之中，不仅要保护知识产权，而且要提升产业数字化进程的安全性与稳定性，以及提高经济及非经济利益。

上述构成要素中任一要素的改变均会导致商业模式的变化，进而影响商业模式创新。数字技术的运用，推动企业内外部环境的有效整合，形成文化产业的核心竞争力。

2. 数字技术驱动下文化产业商业模式的演变与创新

2.1 文化产业商业模式的演变

2000 年，我国第一次正式使用了“文化产业”这个概念，并相继出台了有关文化产业的政策。2003 年，文化部颁发《关于支持和促进文化产业发展的若干意见》，将文化产业界定为“从事文化产品生产和提供文化服务的经营性行业”，此时我国的文化传播途径较为单一，主要通过广播、电视等途径，性质属于事业单位，同时这一期间广播电视处于集团化改革的过程之中，开始了上下游的资源整合，贯通产业链中的各个环节，使文化产业呈现出规模化管理的趋势。[5]2009 年后相关文化单位进行转企改制，引入更多的社会资本，适应市场运行机制，逐渐确立起文化企业的市场主体地位并参与市场竞争。但是由于经济社会发展水平和互联网技术水平受限，商业模式仍然比较单一，营销方式多为单向传播，目标顾客对于文化产品或服务的选择有限，企业拥有的资源和设备也难以提升生产效率。

随着互联网技术的发展和信息时代的到来，文化产业已经不仅仅作为单一的产业立足于市场竞争之中，2012 年中央首次提出将文化产业作为国民经济发展的

支柱性产业，并强调增强文化产业的整体实力与竞争力的重要性。2014 年，国家连续发布文化产业五大政策红利，推进文化创意、设计服务与相关行业融合发展，鼓励支持文化产业的多领域多元化发展。2015 年政府明确提出制定“互联网 +”行动计划，互联网与文化产业的跨界融合在一定程度上颠覆了传统文化产业的发展，并在文化资源、文化产品、文化金融等多个领域实现了多元化的融合发展。文化产业商业模式发展为以互联网平台为基础，借助数字技术实现业态和其他产业的融合，从文化产业及服务的研发生产、文化项目的运营、产品宣传销售时的广告投放，到最终文化产品及服务传递至消费者手中等各个环节，都通过现代信息技术开放共享的特点进行运作。2015 年后，我国文化产业迎来了黄金发展时期，在数字技术的催生下，文化产业展现出更大的活力和积极性，为其商业模式的改进提供了更大的可能性。商业模式的变化主要体现在两大方面。一方面是，产业链更加宽泛化，网络化数字空间打破了传统产业链上游的限制，赋予了市场更多的文化产品；由文化传播企业及相关服务设计企业组成的产业链中游更能够专注客户需求，提高客户满意度；下游的文化传播渠道在数字技术和互联网飞速发展的时代变得更加多元化，受众可以通过多种媒介和海量信息资讯接收到文化作品。另一方面是，营销方式更加社群化，营销方式不局限于单一信息在单一渠道进行传播，海量的信息产品可以通过网络平台和多元化的媒体传递给更多的受众，甚至消费者可以通过公司与客户互动的方式参与文化产品的设计，消费者从被动的接收者转变为主动的传播者和体验者。[6]

2.2 数字技术驱动下文化产业商业模式的创新

科技为文化产业提供技术的内容、手段和动力，数字技术成为文化生产力的重要组成部分和文化产业转型升级的支持力量，正如舒尔曼(E.Schuurman)所讲：“技术在现代的、充满活力的文化现实中占据着重要地位。在很大程度上，我们文化的未来将被技术控制和决定”。[7]

技术变革能够形成技术领先性的商机。数字技术已经或正在进入文化产品和服务的创作、生产、传播及销售等全过程，创造新的产品和服务、新的生产工艺流程、新的传播渠道、新的销售网络，催生新的文化业态。同时，信息技术的发展日益改变着人们的生活方式和文化消费方式，产生对技术的旺盛需求，进而对所提供的文化产品和服务产生了更高的技术含量要求和基于技术的消费方式需求。国家和各级地方政府对技术创新的推动，必然为文化产业的技术渗透和跨界融合提供更坚实的技术基础和有利条件，建立健全科技赋能文化产业的融合创新体系，重塑文化产业商业模式。

商业模式必须适应动态的市场环境而适时进行改进，即使成功的商业模式也会由于技术进步和市场环境的变化而发生改变。创意创新是文化产业商业模式的价值主张。文化产业商业模式应注重“内容为王”“创新为王”，强化客户体验。由于文化产业有着十分丰富的细分产业类型，也出现了多种多样的商业模式。根据目前我国文化产业的发展现状和特点，总结归纳出当下文化产业五种典型的商业模式，分别是产业链经营商业模式、泛娱乐式商业模式、互联网大平台商业模式、品牌引领商业模式和 O2O 商业模式。

2.2.1 产业链经营商业模式

产业链经营商业模式是较为普遍的一种商业模式，以更高的效率覆盖整个文化产业的价值链，整合从开发文化创意、制作文化产品到消费文化产品、实现文化价值的整条完整的产业链条，进而在文化产业整体竞争中抢占市场蓝海，形成核心竞争优势。在该商业模式下，文化企业能够获得经济上的优势和抵御外来风险的能力。一方面，产业链经营的商业模式降低了企业的交易成本，企业掌握从创意到产品或服务的全部过程，另一方面，当文化企业在某一环节产生危机时，能够凭借其完整的产业链条抵抗外来风险，大大减少了企业的外部威胁。

2.2.2 泛娱乐式商业模式

泛娱乐式商业模式也称为 IP 与产业结合型商业模式，“泛娱乐”主要是凭借文化内部各领域，以及文化和其他领域之间的融合，特别是依托互联网和移动互联网的多领域共生，致力于建立打造明星 IP 粉丝经济的新业态。[8] 近年来，随着互联网技术的不断升级和完善，文化产品的融合越来越明显，影视、动漫、音乐、游戏等不再是独立发展，而是彼此之间可以互相协同，使 IP 与产业实现融合。在这种商业模式下，企业的核心利润来源就是超级 IP，围绕此 IP 布局各项娱乐活动，实现 IP 的多角度开发，构建更加活跃健康的娱乐新生态。

2.2.3 互联网大平台商业模式

互联网大平台商业模式是当前互联网经济下较受青睐的一种商业模式，以互联网为平台的商业模式颠覆了传统的文化产业发展模式，在营销渠道、价值实现等多方面都发生了较大的改变。[9] 文化产业本身具有的共享性和传播性特点，也加大了自身对互联网平台的需求。目前，越来越多的文化企业采用平台模式，引领文化产业走向"平台经济"时代。以数字技术为基础的互联网大平台能够帮助企业快速建立起信息网，以平台为媒介实现商家与消费者群体之间的交易。同时借助大数据分析功能，企业也能了解客户对文化产品的各种需求，通过平台吸纳优秀资源和人才，制定出客户满意度更高的文化产品。

2.2.4 品牌引领商业模式

品牌是文化产业发展的重要组成部分，区别于其他产品，品牌是一种设计、形象、标记及其组合，在如今激烈的市场竞争中对企业起着至关重要的作用。在品牌引领的商业模式下，关键是要以顾客为中心，了解顾客心理，帮助其认识不同品牌之间的差异，使其产生品牌共鸣。这种商业模式在筹资时可以利用企业品牌去开拓项目以及获取政策上的资金支持，在经营时将品牌进行授权，通过连锁经营实现产业规模化，特别是借助数字技术和互联网平台的应用，降低运营成本，利用品牌赋能，设计开发高附加值的产品和服务消费，多层次、多领域的参与市场竞争。

2.2.5 O2O 商业模式

2015 年 9 月国务院颁布了《关于推进线上线下互动 加快商贸流通创新发展转型升级的意见》，提倡文旅企业要加快实行在线化，促进线上消费与线下经营的结合。文化产业 O2O 商业模式也自此开始了快速的发展。O2O 指的是通过线上营销和线上购买，带动线下经营与消费的商业模式，线上平台主要是提供文化服务指南和产品相关信息，消费者可以直接在网上完成消费。例如越来越多的旅游景点通过 LED 技术和智能化的穿戴设备，在线上为消费者提供沉浸式的消费场景。

3. 数字技术驱动下文化产业商业模式创新的优化建议

数字技术通过影响文化企业的目标顾客、价值主张、盈利实现方式等，对传统文化产业产生强力的冲击，为文化产业的转型升级提供了条件和平台，对文化产业商业模式的创新带来深刻的影响。目前文化产业创新过程中存在数字技术运用有待加强、产业融合受限、过度依赖传统商业模式等困境，如何利用数字技术对现有的商业模式进行优化，是促进文化产业健康可持续发展的关键。[10]

3.1 打造产品核心竞争力，重视知识产权

核心竞争力是企业保持竞争优势的根本动力，企业商业模式创新的根本目的是提高核心竞争力。文化产业的核心在于知识、创意等，文化企业如果没有核心的品牌或产品优势，难以实现价值的增值，而如今 IP 资源是文化企业管理创新的直接驱动因素，通过有效的商业化运营和产业化融合可以将其转化为消费品。[11] 文化企业可以以互联网平台为基础，将公司试图打造的形象构建成具有一定知名度的 IP，并不断地加以完善，同时打通影视、戏剧、文学等文化产业的多个领域，形成娱乐新生态，达到优化文化产业商业模式的目的。具体来说，企业可以充分利用互联网大数据，线上做产品的宣传与营销；线下通过知名展会宣传其核心 IP 和品牌，加深消费者对企业品牌的印象。

3.2 依托数字技术，加快企业转型升级

数字技术的发展能够促进文化内容的表现与解构，文化自身可以提升数字技术的人文设计理念。互联网等数字技术的发展使我国产业内部结构产生了翻天覆地的改变，也促进了文化产业的新组合。随着信息技术的强大，文化产业对新技术的依赖也在加强，企业可以借助新媒体进行资源的整合和产业链的拓展。新媒体主要是以数字技术为基础，建立起文化资源信息网，围绕新颖的文化创意，进行衍生文化产品的开发设计，利用移动互联网和网络技术等创造多元化的文化形态，并通过大数据分析和云计算等技术定位目标群体，以科学技术促进文化产业结构的优化升级。

3.3 把握市场需求，提高客户满意度

客户及广大消费者作为整个产业链链条的终端，在公司运营、盈利、价值实现等方面占据着十分重要的地位，尤其是对具有高共享性和传播性的文化企业。企业必须坚持"优化以维持和扩大目标消费群体"的原则，推动数字化产品内容的创新，满足人们对文化消费升级的需求。[12] 主要可以从以下两点着手：一是根据目标群体对文化产品及服务的需求创造价值；二是为消费者提供新的价值，企业可以通过延伸价值链发挥最大优势的价值活动，文化创意决定文化产品的延伸方向，这就要求文化企业做出超出其他竞争者更

加新颖的文化创意。当消费者接收到这些价值时，会逐渐对品牌或产品产生忠实度和信赖度，提升企业的品牌形象，同时有利于企业更好地应对潜在风险。

参考文献

[1] 李有文，郝挺雷.数字技术驱动下文化产业商业模式创新研究综述[J].歌海，2020（5）：18-23.

[2] 吕南，罗心.媒体类平台商业模式与价值创造研究[J].西南石油大学学报（社会科学版），2021（4）：58-66.

[3] 陈柏福，杨辉."互联网+"背景下文化产业商业模式研究[J].湖南商学院学报，2017（3）：23-32.

[4] 陈少峰，陈晓燕.基于数字文化产业发展趋势的商业模式构建[J].北京联合大学学报（人文社会科学版），2013（2）：64-69.

[5] 王倩冰.融媒体环境下的文化产业商业模式创新研究[D].贵阳：贵州大学，2020.

[6] 赵敏鉴.数字科技时代文化产业商业模式的发展路径探析[J].学术交流，2013（11）：115-118.

[7][荷兰]E.舒尔曼.科技文明与人类未来[M].李小兵等译，北京：东方出版社，1995.

[8] 潘爱玲，刘文楷，邱金龙.困境与突破：新旧动能转换背景下文化企业商业模式创新研究[J].山东大学学报（哲学社会科学版），2018（2）：30-37.

[9] 张振鹏.基于扎根理论的文化企业商业模式创新机理研究[J].理论学刊，2022（4）：109-116.

[10] 卢丹曦.大数据背景下的数字出版创新研究[J].中国传媒科技，2022（1）：45-47.

[11] 于淑萍."互联网+"视角下平台型文化产业的商业模式创新研究[J].商展经济，2022（16）：109-111.

[12] 于文悦.浅析虚拟现实技术与文化产业的融合与发展[J].中国传媒科技，2021（12）：71-73.

作者简介：姚正海（1964-），男，江苏扬州，教授（三级）、硕士研究生导师，研究方向为管理经济学；李思纯（1999-），女，江苏宿迁，硕士研究生，研究方向为工商管理。

（责任编辑：张晓婧）

（上接第68页）

whitepaper-intelligence-driven-by-innovation.html.

⑨《数字中国发展报告2021》，http：//www.cac.gov.cn/2022-08/02/c_1661066515613920.htm.

⑩ 2022年中国首届算力大会报告，https：//www.zsdh.org.cn/news/714348922419802112.html.

参考文献

[1] 钟义信.人工智能：概念·方法·机遇[J].科学通报，2017（22）：2473-2479.

[2] 秦岭.人工智能对人类社会的影响研究[D].长春：东北师范大学，2018.

[3] 姜方炳."网络暴力"：概念、根源及其应对——基于风险社会的分析视角[J].浙江学刊，2011（6）：181-187.

[4] 陈代波.关于网络暴力概念的辨析[J].湖北社会科学，2013（6）：61-64.

[5] 路芳.网络暴力定义探析[J].新闻天地（下半月刊），2010（12）：19-21.

[6] 孙茜.Web2.0的含义、特征与应用研究[J].现代情报，2006（2）：69-70+74.

[7] 王国华，戴雨露.网络传播中的"反沉默螺旋"现象研究[J].北京理工大学学报（社会科学版），2010（6）：116-120.

[8] 陈亚玲.网络暴力的形成、危害及对策[J].发展，2009（11）：74.

[9] 唐克超.网络舆论对国家安全影响问题探析[J].中国软科学，2008（6）：56-62.

[10] 刘宝珍，王琳.人工智能在新闻领域的传播优势、隐患及对策[J].中国传媒科技，2022（7）：73-77.

[11] 胡洪彬.人工智能时代政府治理模式的变革与创新[J].学术界，2018（4）：75-87.

作者简介：孙仕（1988-），男，湖南华容，硕士研究生在读，中级职称，研究方向为基层治理。

（责任编辑：张晓婧）